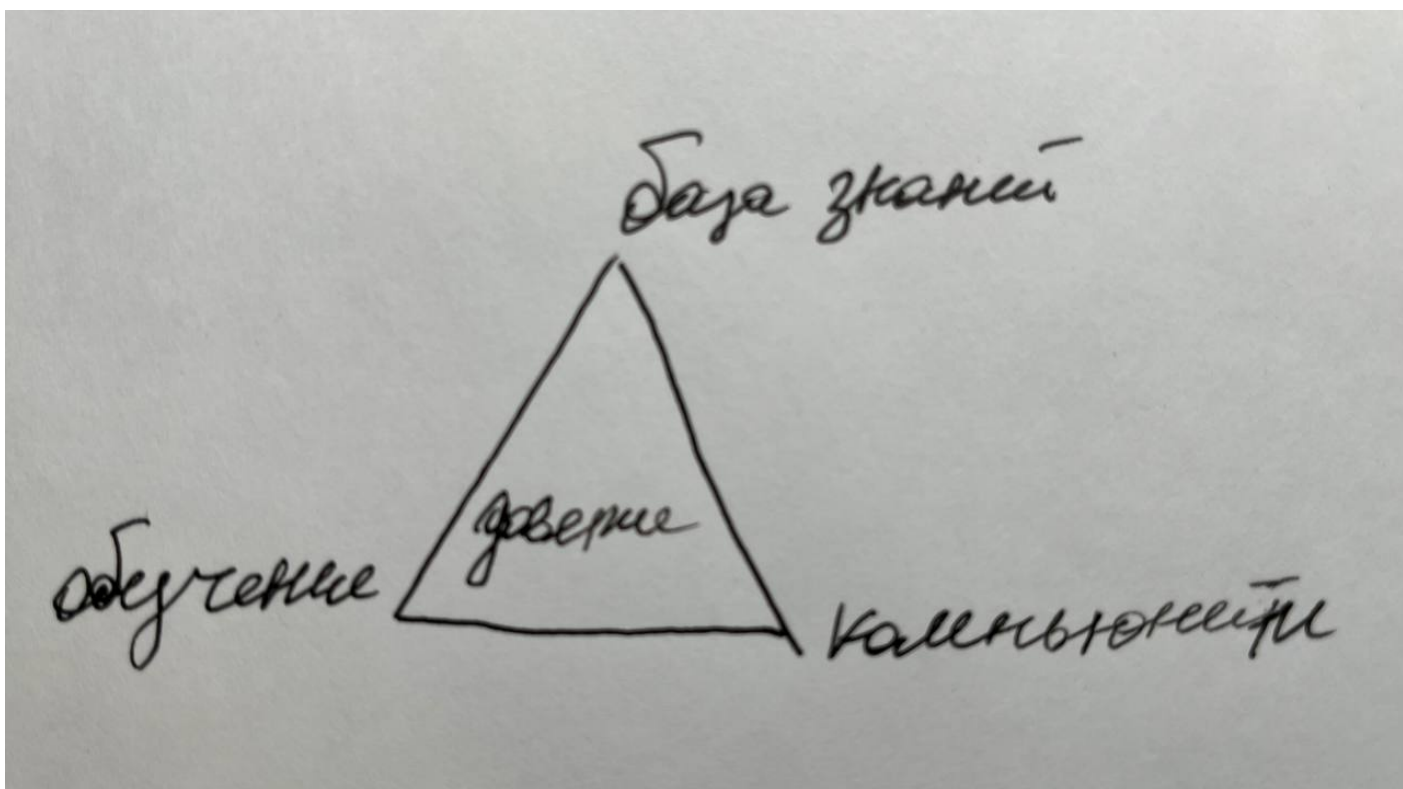


????? ??????? ????? ?????????? ?  
???????????

Напишу субъективный взгляд на обучение в корпоративном секторе. Будет интересно сравнить свою позицию спустя лет пять или десять.

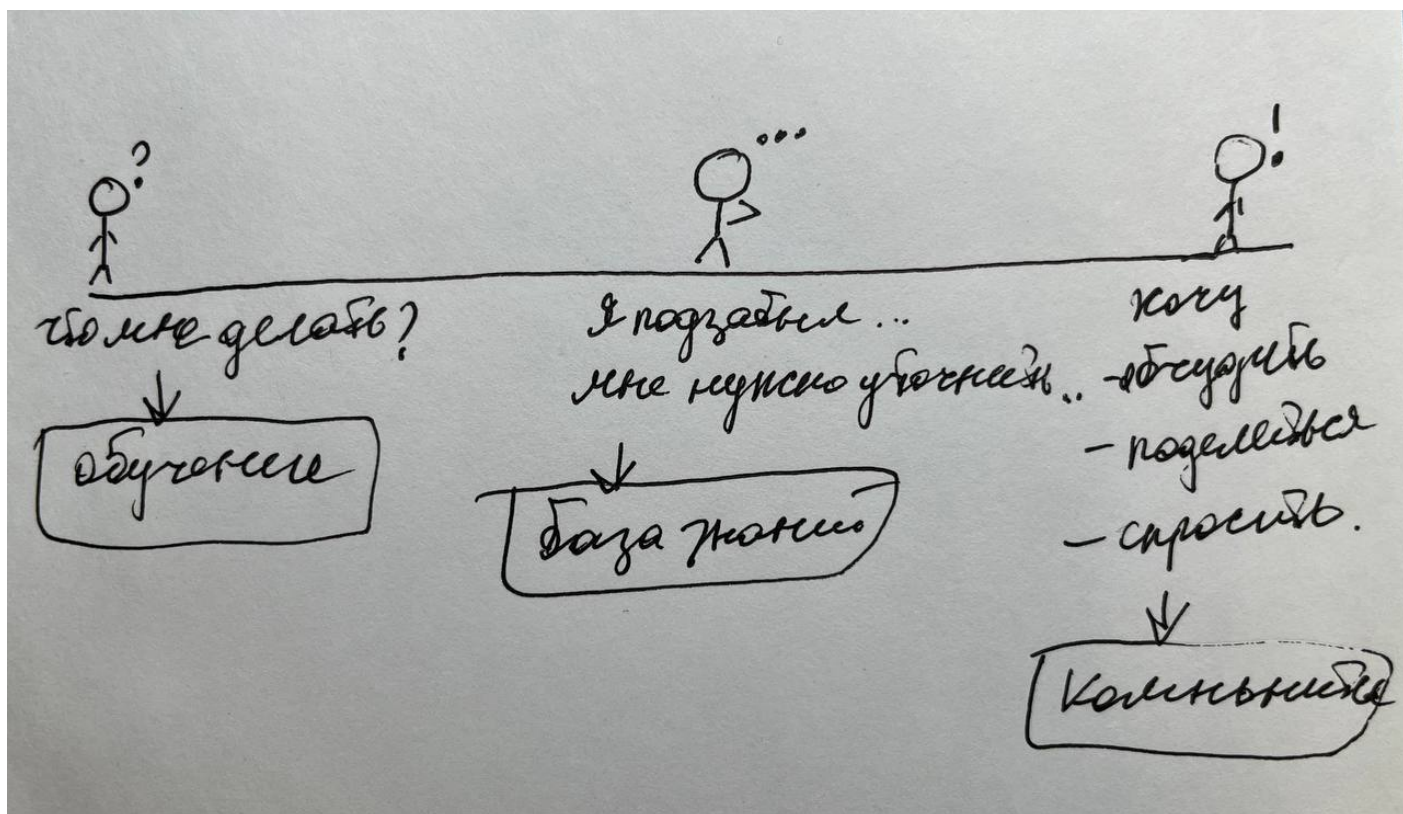
????????? ?????????? ????????

Все обучение и развитие сотрудника должно строиться из трех вещей: обучение — база знаний — комьюнити. В качестве клея между тремя разными элементами должно выступать доверие. Если нет доверия к одному из этих элементов, то оно перестает работать и снижает эффективность всей системы.



? ??????? ????????????

Давайте представим жизненный цикл сотрудника в компании. Если перевести наш треугольник в линейную прямую получается такая картина.



Прокомментирую поэтапно. Постараюсь быть кратким т. к. каждый из этих моментов можно обсуждать на самом деле долго.

?????????? ??????????? ? ???????????

Он ничего не знает и не умеет. Ему интересно как можно быстрее освоиться в компании и разобраться в том, что он должен делать на работе и как. Тут мы применяем все классические приемы адаптации и обучения: онбординг, курсы, вебинары, общение с наставником и т.д. Этот этап с разной степенью успешности научились организовывать.

Однако тут есть ряд проблем:

- **Часто мы перегружаем человека**

Вот тебе 25 курсов, пачка вебинаров и еще не забудь вот...

- **Часто качество обучения оставляет желать лучшего**

Вместо того, чтобы сделать ПРОСТО и ПОНЯТНО обучение содержит кучу лишнего: перегруженный интерфейс курсов, не согласованность дизайна, геймификацию и сторитейлинг к месту и не к месту. Еще это связано с тем, как устроено производство учебного контента. Согласовывать слайдовый курс 2-3 года с картинками и парой роликов это реальность, к сожалению.

- **Слабая связь обучения с реальностью на рабочем месте**

В обучении говорим про сценарии близкие к идеальным. Реальность она сера, скучна и сложна. И вместо помощи человеку мы только вредим ему.

На самом деле тут еще много можно обозначить проблем но статья не об этом. Так что идем дальше.

?????? ??? ????????

Сотрудник должен доверять обучению в компании. [Рекомендую изучить эту схему про доверие в обучении](#). Кажется тут сложно что-то еще добавить. Автор этой схемы Елена Тихомирова.

?????????? ?????? ???????

Наш сотрудник научился с грехом пополам выполнять свой базовый функционал и тут идет вторая проблема. Мы не роботы и не компьютеры. Все в голове не удержишь особенно когда информация меняется часто. Для этого в компаниях есть база знаний. Точнее информационная помойка или джунгли. Называйте это как хотите.

Найти быстро материал и уточнить перед беседой с клиентом или прямо в моменте это почти невозможная задача. Посидеть в перерыве изучить какие-то материалы? Лучше выпить кофе чем 10 минут искать информацию. База знаний это проблема, которую мы не научились решать.

#### Какие тут есть проблемы?

- **Базу знаний ведут люди, которые не заинтересованы сделать хорошо и удобно**

И чаще всего это еще люди не из обучения. Отсюда плохо синхронизируется работа корпоративной базы знаний и обучения.

- **База знаний перегружена и отсутствует нормальный поиск**

Чтобы что-то найти нужно продраться через множество ссылок или спросить у коллеги, который уже выучил путь к нужной странице.

- **База знаний плохо подготовлена к тому чтобы применить информацию сразу в рабочем процессе**

Сейчас эти склады информации проектируются с расчетом «посидеть и вдумчиво почитать». Не так, чтобы быстро получить ответ на свой вопрос и решить задачу или ответить клиенту. Возможно даже нужны две базы знаний: как энциклопедия все обо всем и как быстрая справочная (читай шпаргалка)?

?????? ??? ????????

Сотрудник должен доверять информации в базе знаний. Это значит что она всегда актуальна, информацию там легко найти, она отвечает потребностям сотрудникам и т. д. Если сотрудники сталкиваются с трудностями, то мотивация использовать базу знаний снижается в разы. Отсюда затем страдает качество работы.

?????????? ??? ?????????? ? ?????????? ?  
??????????

Представим что наш сотрудник разобрался в своем функционале. Более менее понимает устройство базы знаний и у него возникают вопросы: по продукту, по процессам. Появляются идеи как оптимизировать различные вещи. Тут появляется третья проблема — отсутствие внутреннего комьюнити сообщества. Нет, я не про конкурсы «Гонка героев» и всякие корпоративные спортивные команды и прочие развлечения. Это все важно, однако имеет слабое отношение к выполнению рабочих задач.

Я про площадку, где были бы эксперты по продукту, где были бы живые дискуссии по рабочим вопросам и процессам. Например, в банках можно заметить как сотрудники делают шпаргалки и аккуратно встраивают их в рабочие места, так чтобы облегчить себе консультацию клиента и при этом не нарушить требования к рабочему месту. Такими советами можно было бы делиться.

Или если был трудный клиент, то можно обсудить рабочий кейс и спросить совета. Или наоборот рассказать как удалось отработать возражение и продать продукт, чтобы остальные коллеги знали как можно попробовать сделать с подобным клиентом.

И этого всего в компаниях нет. Есть выжженное поле, где не приветствуется критика, обмен опытом, разбор позитивных и негативных ситуаций. Есть только сплошные позитивные новости, корпоративные гонки героев и все. Бизнес еще не созрел для ведения своих внутренних комьюнити сообществ. Если базу знаний и обучение должны делать люди в одной команде. То работа с комьюнити это работа отдельных специалистов и они должны заниматься только сообществом.

? ?????? ??? ????????

Сообщество должно приветствовать любые точки зрения и помогать друг другу. В таком случае будет формироваться доверие, а так же желание спрашивать и делиться своей экспертизой. На такую открытость готовы, наверное, единицы компаний. Говорю как человек, которого затыкали на внутренних порталах за недостаточно восторженные комментарии и это убивает доверие на корню.

?????

Нам надо сейчас начинать оптимизировать первый этап работы — обучение. Сделать сначала ПРОСТО и ПОНЯТНО. Выкинуть все лишнее, что усложняет этот компонент. Затем нужно найти аргументы почему ведение базы знаний нужно отдать людям в отделе обучения и почему важно чтобы обучение и база знаний шли вместе рука об руку.

И последний этап — создание внутрикорпоративных комьюнити без бюрократии, духоты, согласований. Где приветствуются любые точки зрения и высказывания кроме оскорблений и нарушений уголовных и прочих кодексов.

Если получится это все реализовать и будет ко всем составляющим доверие, то в такой компании будет по-настоящему классно учиться и развиваться. А не работать через пот,

слезы и мат.

---

Автор статьи: Дмитрий Якушев.

---

Revision #1

Created 5 January 2025 21:32:35 by Дмитрий Якушев

Updated 5 January 2025 21:39:11 by Дмитрий Якушев